



Высшая школа экономики  

---

Институт практической психологии

# КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Институт практической психологии  
НИУ «Высшая школа экономики»



# Темы встречи

---

- ✓ Карьерный консультант в компании
- ✓ Сложности трехсторонних соглашений
- ✓ Обзор техник и инструментов в оценке
- ✓ Система оценки и жизненный цикл сотрудника
- ✓ Индивидуальный план развития (ИПР)
- ✓ Обзоры рынка труда и заработных плат

# Карьерный консультант в компании

---

## Какие задачи могут быть у карьерного консультанта в компании?

- ✓ составление плана развития карьеры сотрудников
- ✓ диагностика сильных сторон, определение точек роста и развития
- ✓ ротация сотрудников, передвижение на новые должности и/или профессии
- ✓ Аутплейсмент - консультации по трудоустройству сс сотрудников
- ✓ .....



# Карьерный консультант в организации

---

## Аутплейсмент

- ✓ Проведение анализа профессионализма сотрудника;
- ✓ Помощь в составлении резюме, сопроводительного письма, иногда в прохождении собеседования;
- ✓ Оказание помощи сотруднику в составлении стратегии поиска новой работы, а именно описание последовательности действий, методов поиска работы и др.;
- ✓ Советы сотруднику по прохождению испытательного срока на новом месте работы.

# Свой эксперт или независимый консультант

---

## Свой эксперт:

- + знает специфику компании
- + знает сотрудников
- + .....
- зависимость от руководителя
- «замыленность» взгляда
- .....

## Независимый консультант

- + большой опыт и кругозор
- + независимость мнения, объективность суждений
- + .....
- слабое знание заказчиком консультанта, риски непрофессионализма и формализма
- дополнительные затраты времени на профессиональную и социальную адаптацию консультанта
- .....

# Сложности трехсторонних соглашений. Участники и роли. А кто клиент?

---

## Договор/Соглашение/Контракт

В российском праве договор, соглашение и контракт — понятия схожие: «выражение согласованной воли двух и более сторон». Если вы договорились с кем-то о чём угодно — это договор, соглашение или контракт: что бы вы ни написали в заголовке, смысл останется тем же.

Однако «договор» – более широкое понятие, чем «контракт». Это проявляется в том, что договорная форма закрепления правоотношений между сторонами используется гораздо чаще, чем контрактная. Если контракты распространены в основном в сфере международной торговли или взаимоотношений с государственными и муниципальными органами, то договоры заключаются практически в любой отрасли и между самыми

# Сложности трехсторонних соглашений. Участники и роли. А кто клиент?

---

## Договор

- Гражданско-правовой договор
- Договор с ИП
- Трудовой договор
- Договор консалтинговых услуг между компаниями



# Сложности трехсторонних соглашений. Участники и роли. А кто клиент?

---

## Содержание договора

Предмет договора, например:

**Исполнитель** обязуется оказать **Заказчику** следующие консультационные услуги в виде индивидуального консультирования **ФИО (м.б. третье лицо)**:

**Карьерный коучинг** - уточнение целей, «мозговой штурм», определение планов действия, задавание фокусирующих вопросов, предоставление уместной информации, а также обращение с просьбами, домашними заданиями, усиливающими мотивацию клиента и повышающими его эффективность.

**Карьерное консультирование** - оценка рынка труда (аналитика по отраслям, компаниям, заработным платам), создание резюме, работа с самооценкой и уверенностью при поиске работы, принятие важных карьерных решений, профессиональные кризисы и их преодоление (потеря смыслов в работе, смена ценностей, выгорание), профориентация и “вход” в новую профессию” и т.д.



# Сложности трехсторонних соглашений. Участники и роли. А кто клиент?

---

## Содержание договора

**Период оказания консультационных услуг:** с .... По ...

**Место оказания консультационных услуг:** г. Москва .... или дистанционно с посредством программы ...

**Количество консультационных услуг:**

**Права и обязанности сторон:**

Исполнитель обязуется:

Оказывать услуги в сроки и на условиях, предусмотренные настоящим договором, за исключением периодов приостановления оказания услуг.

В случае досрочного отказа Заказчика от исполнения Договора по основаниям, предусмотренным Договором, **возвратить Заказчику** по его письменному требованию **сумму предоплаты за вычетом стоимости фактически оказанных Исполнителем услуг** к моменту расторжения Договора.

Исполнитель имеет право:

Временно приостановить оказание Заказчику услуг по Договору по техническим, технологическим или иным причинам, препятствующим оказанию услуг, на время устранения таких причин. Плата за услуги в течение срока, на который Исполнителем было приостановлено оказание услуг, в этих случаях не взимается.

Приостановить оказание услуг по Договору в **одностороннем внесудебном порядке** в случаях:

а) нарушения Заказчиком обязательства, предусмотренных настоящим договором;

б) при нарушении Заказчиком иных обязательств, принятых в соответствии с Договором.

# Сложности трехсторонних соглашений. Участники и роли. А кто клиент?

---

## пп. Ответственность

За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств по Договору Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

**Заказчик** самостоятельно несет всю ответственность за:

- а) соблюдение требований законодательства, в том числе законодательства о защите персональных данных, о рекламе, о защите авторских и смежных прав, об охране товарных знаков и знаков обслуживания, о защите прав потребителей;
- б) достоверность сведений, указанных им при заключении Договора.

**Исполнитель не несет никакой ответственности** за:

- а) какие-либо действия, являющиеся прямым или косвенным результатом действий Заказчика;
- б) какие-либо убытки Заказчика вне зависимости от того, мог ли Исполнитель предвидеть возможность таких убытков или нет;
- в) за какие-либо побочные эффекты, вызванные использованием Заказчиком консультаций Исполнителя;

Совокупная ответственность Исполнителя по Договору ограничивается суммой платежа, уплаченного Исполнителю Заказчиком по Договору.

Не вступая в противоречие с указанным выше, Исполнитель освобождается от ответственности за нарушение условий Договора, если такое нарушение вызвано действием обстоятельств непреодолимой силы (форс-мажор).....

Заключая Договор, Заказчик признает, что **услуги Исполнителя носят исключительно консультационный характер**. Ответственность за результат эффективности оказания услуг Заказчику Исполнителем несет Заказчик.

# Сложности трехсторонних соглашений. Участники и роли. А кто клиент?

---

## пп. Конфиденциальность и защита персональных данных

Стороны обязуются не разглашать и принять меры к защите от несанкционированного доступа третьих лиц информации, относящейся к выполнению оказанию Услуг и признаваемой ими конфиденциальной информацией в соответствии с настоящим разделом.

Конфиденциальная информация не подлежит разглашению и распространению в иной форме как в течение всего срока действия настоящего Договора, так и после его прекращения.

Условия и порядок передачи, охраны и неразглашения конфиденциальной информации, связанной с выполнением настоящего Договора регулируются положениями настоящего Раздела.

**Вся рабочая документация**, подготовленная Исполнителем в ходе исполнения настоящего Договора, **является собственностью Исполнителя, который хранит ее соответствии со своими правилами и процедурами**, а также требованиями применимого законодательства.

В связи с оказанием Услуг по Договору Заказчик может передавать Исполнителю информацию, относящуюся к определенным или определяемым лицам **Заказчика и/или его Клиента**. Исполнитель вправе обрабатывать Персональные данные исключительно в целях заключения Договора, оказания Услуг по Договору, а также в целях и случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации. При этом Исполнитель обязан соблюдать принципы и правила обработки Персональных данных, предусмотренные Федеральным законом **№ 152-ФЗ «О персональных данных»** от «27» июля 2006 г., соблюдать конфиденциальность Персональных данных и обеспечивать безопасность Персональных данных при их обработке, а также принимать меры для защиты обрабатываемых Персональных данных. Заказчик, предоставляя Исполнителю Персональные данные, обязуется выполнить все требования законодательства о защите персональных данных и **подтверждает, что необходимые согласия Клиента Заказчика на их обработку, раскрытие и передачу третьим лицам (Исполнителю), Заказчиком получены в полном объеме и не были отозваны.** В

# Сложности трехсторонних соглашений. Участники и роли. А кто клиент?

---

## **Заказчик обязуется:**

Оплачивать услуги Исполнителя в соответствии с условиями Договора.

Предоставлять сведения с соблюдением правил и требований Договора.

Использовать консультации Исполнителя строго по назначению.

Принимать услуги, оказанные Исполнителем.

## **Заказчик имеет право:**

На получение услуг в соответствии с настоящим договором.

Если **Клиент** или Исполнитель по каким-либо причинам находят невозможным проведение дальнейшей совместной работы, они вправе **досрочно завершить действие данного Договора**, предупредив другую сторону не менее, чем за ... дней.

**Клиент** вправе досрочно закончить действие Договора, мотивируя свое решение достаточной инициацией к необходимым изменениям/действиям. Клиент обязан сразу уведомить о своем решении про досрочное завершение договора.

# Сложности трехсторонних соглашений. Участники и роли. А кто клиент?

---

## Участники и роли. А кто клиент?

**Заказчик** - первое лицо, непосредственный руководитель, HR

**Исполнитель** - консультант

**Клиент** – сотрудник компании. **Да, конечно, НО!**

Часто в бизнесе консалтинговые отношения - это предписанные отношения: клиент и консультант активно участвуют в отношениях, **заранее определенных третьим лицом, «заказчиком»**. Фактически, этот трехсторонний договор может включать более трех человек. Во многих случаях такие договоры включают в себя консультанта, целевого клиента, его иерархического начальника, посредника (напр. HR), который вел переговоры с консультантом и т. д.

Важно отметить, что «третьи стороны» могут быть обязаны активно и «договорно» участвовать в успехе консалтинга, напр. посредством постоянного мониторинга результата или контроля действий участников Договора.

**А что если ты внутренний карьерный консультант и у тебя трудовой договор?**

**А где тогда прописываются твои обязанности и ответственность?**

# Конфиденциальность и этика

---

Взаимоотношения консультанта и клиента, который сам оплачивает услуги – самый простой вариант сотрудничества с точки зрения этики.

Перейдем на следующий уровень: мы работаем с клиентом, оплату за которого вносит компания (может, даже принадлежащая ему). И может возникнуть ситуация, в которой третье лицо начинает интересоваться процессом коучинга, «успехами» своего сотрудника или знакомого. В этот момент приоритетная задача консультанта – выполнить то обязательство, которое дали клиенту и охранять конфиденциальность всего, что он сообщает в рамках сессий. Если возможно, то на период работы минимизируйте свое общение с тем человеком, который привел вас к этому клиенту, чтобы не увеличивать напряжение.

Третий уровень сложности соблюдения этики – когда клиент – сотрудник компании, и консультацию ему «назначил» руководитель. Это могут быть несколько менеджеров среднего или высшего звена или один человек, руководитель которого видит потребность в консультации. На этом уровне особенную важность имеют трехсторонние встречи – клиент, его руководитель и Вы. Их лучше всего сделать три: в начале, в середине (обсудить прогресс), в конце (закрыть цикл, оценить результаты).

# Конфиденциальность и этика

---

В ходе первой встречи нужно обговорить два важных вопроса, от которых критически зависит дальнейшая работа:

- над какими целями будет работать консультант (и как цели клиента сочетаются с теми, которые ставит перед ним руководитель),
- прогресс и обратная связь – как руководитель будет отслеживать прогресс сотрудника и кто кому дает обратную связь о процессе консалтинга.

Задача на этом этапе – выявление приоритетных тем, над которыми будут работать коуч и клиент.

Есть компании, в которых заказчики проводят посессионный контроль работы (часто встречается в банковском секторе). Требуется сообщить не только общие данные о проведенной сессии, но и краткое описание того, что обсуждалось. Можно сделать так: попросить клиента самого озвучить, что он хочет поместить в отчет и записать все с его слов. Отправляя отчет тем контролирующим органам – это может быть HR или бухгалтерия – и поставить клиента в копию.

# Конфиденциальность и этика

---

Следующий уровень «этического напряжения» – кто-то начинает рассказывать консультанту о клиенте за его спиной, до начала работы или, что еще сложнее – в процессе. В этом случае нужно постараться остановить поток информации.

Еще один непростой этический вопрос, с которым мы рано или поздно сталкиваемся – перспектива неформальных отношений с клиентом.

Возможна ли дружба между консультантом и клиентом? Этика не запрещает нам этого, но главное, о чем мы должны помнить: приобретая статус друга, мы уже никогда не должны рассматривать возможность вернуться в позицию консультанта для этого человека. Если мы переходим на дружеское общение с клиентом, то навсегда перестаем быть его консультантом, и это дополнительный момент для самонаблюдения: сможем ли мы по-человечески свободно общаться с тем, кто раньше приходил к нам за профессиональной помощью?



# Конфиденциальность и этика

---

В нашей профессии есть свои ограничения и полезно о них знать.

Клиенты часто приносят сильный травматичный опыт, который не позволяет им двигаться к тем целям, которые они ставят. Этично и правильно в этот момент порекомендовать ему компетентного специалиста, который поможет именно с такими проблемами. Хорошо иметь список коллег, к которым можно отправить клиента, если его актуальный запрос вне вашей компетенции.

Регулярная работа с ментором – прямая обязанность коуча и карьерного консультанта, это позволяет нам делать свою работу максимально эффективно и качественно.

# Обзор техник и инструментов в оценке

---

**Для чего проводится оценка в организациях:**

- Принятие решений о людях: кого наградить? кого повысить? кого уволить? каких людей подбирать? от кого избавиться при сокращении?
- Мотивировать и стимулировать, обеспечивая обратной связью о качестве и результатах работы
- Определить, кого и чему обучать, сформировать программы обучения и развития
- Определить или скорректировать состав команды. Разобраться в конфликте, наладить взаимодействие.
- Совершенствовать качество управления и корпоративную культуру, ввести стандарт работы, стимулировать обсуждение работы между руководителями и подчиненными

# Обзор техник и инструментов в оценке

---

## Инструменты оценки:

- Аттестация
- Интервью
- Центры оценки
- Эссе/проект
- Общие тесты способностей
- Биографические тесты и изучение биографии
- Личностные тесты
- Опросники профессиональных знаний
- Проективные тесты
- 360 градусов
- Анализ профилей в социальных сетях
- Компьютерные симуляторы деятельности
- Управление по целям (MBO)
- KPI
- Опросники удовлетворенности

# Обзор техник и инструментов в оценке

## Оценка в жизненном цикле сотрудника:



# Обзор техник и инструментов в оценке

---

## Основные провайдеры он-лайн оценки личности:

- Гуманитарные технологии
- ЭКОПСИ-консалтинг
- SHL, TalentQ
- Hogan (Assessment Systems Russia)
- Uplatforma
- Korn Ferry
- Cubiks
- TTI SI (DISC): тип личности, таланты, EQ, мотиваторы
- AXES

# Обзор техник и инструментов в оценке

**DISC основан на смешивании 4 базовых типов поведения**



Пройти бесплатную самодиагностику по DISC:

[https://ttisi.ru/disc-express-test?utm\\_content=custom\\_code&utm\\_source=ttisi&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=free\\_test\\_disc](https://ttisi.ru/disc-express-test?utm_content=custom_code&utm_source=ttisi&utm_medium=referral&utm_campaign=free_test_disc)

# Обзор техник и инструментов в оценке

---

## Оценка по MBTI

Построение профиля личности на основе типологии личности К.Г.Юнга. В российском варианте – соционика.

Типология Майерс-Бриггс разрабатывалась ими на основе работы «Психологические типы» Юнга. Первые публикации Кэтрин Бриггс относятся к концу 1920-х, первая версия теста — в 1942 году, первая версия руководства по использованию типологии — в 1944 году.

Майерс и Бриггс в своих работах разбили предложенную Юнгом типологию на систему из 4 основных дихотомических признаков (или шкал теста MBTI):

- экстраверсия (extroversion) и интроверсия (introversion)
- ощущение (sensing) и интуиция (intuition)
- мышление (thinking) и чувство (feeling)
- решающий (judging) и воспринимающий (perceiving)

# Обзор техник и инструментов в оценке

## Тесты для типирования по MBTI

Тест	Количество вопросов	Время прохождения	Результат
4brain	20 вопросов	5 минут	INTJ
16 Personalities	60 вопросов	10 минут	INTP
Type Planet	60 вопросов	10 минут	INTP
Profi Test	70 вопросов	10 минут	INTJ
Happy People	94 вопроса	15 минут	INTJ

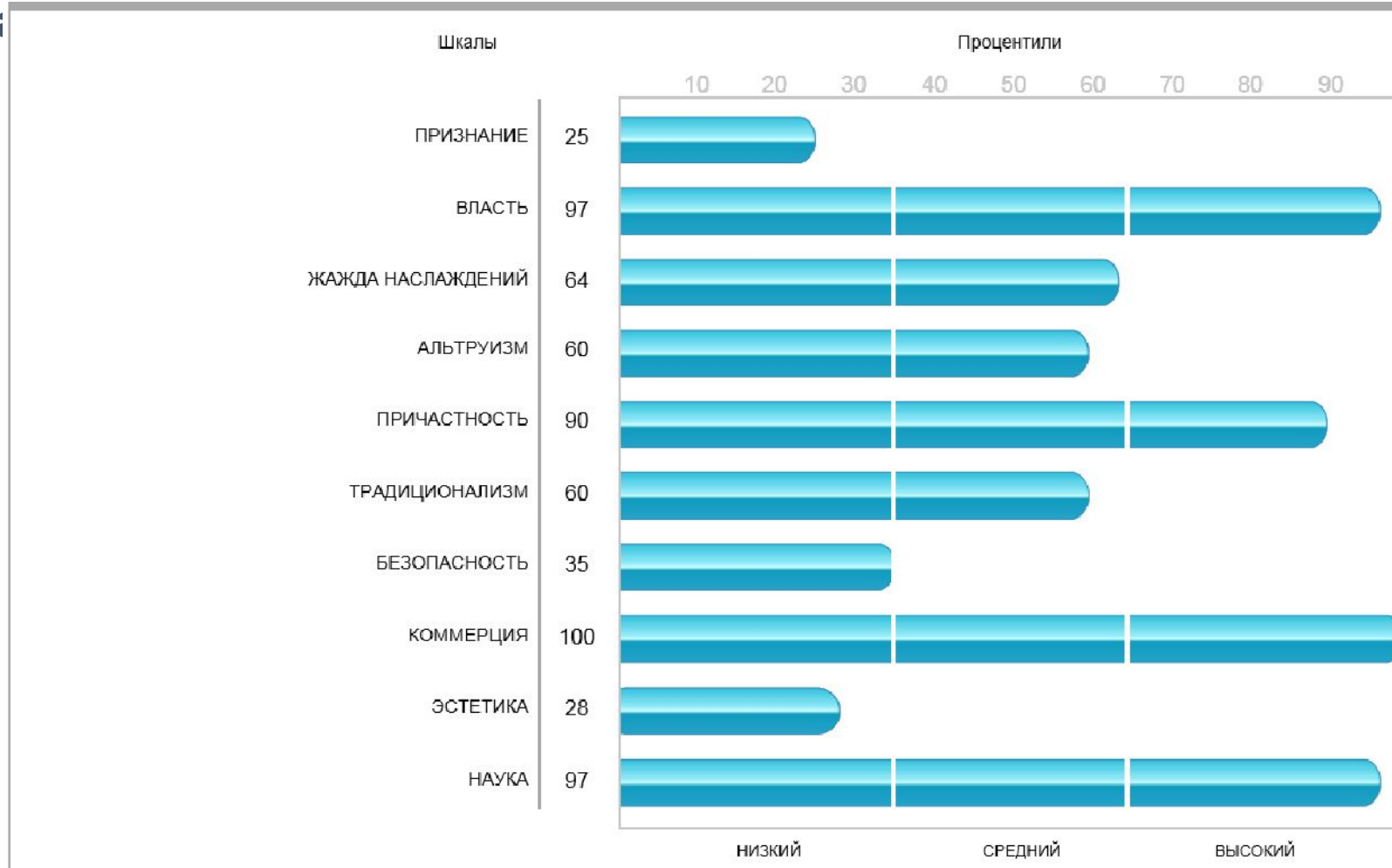
<https://www.16personalities.com/ru>

<https://typeplanet.ru/>



# Обзор техник и инструментов в оценке

## Оценка мотивации по Хогану



# Обзор техник и инструментов в оценке

## Оценка мотивации,

Мотивационные факторы, соответствующие условиям работы на более высоких и/или управленческих должностях	Значимость мотивационного фактора				
	1	2	3	4	5
<b>Автономия</b> <i>Возможность проявлять инициативу и самостоятельно определять способы работы над задачами</i>					
<b>Неопределенность</b> <i>Гибкая, меняющаяся, менее структурированная рабочая среда, а также неясная или нечеткая постановка задач</i>					
<b>Сверхурочная работа</b> <i>Необходимость работать с большой нагрузкой, в т.ч. сверхурочно, уделяя работе много сил и оставаясь постоянно вовлеченным</i>					
<b>Интересная работа</b> <i>Разнообразие в рабочих задачах, наличие возможностей для творчества и поиска нестандартных решений</i>					
<b>Уровень активности</b> <i>Динамичная рабочая среда с большим количеством задач, высокий темп и интенсивный характер работы</i>					
<b>Полномочия</b> <i>Возможность влиять и принимать решения в отношении других людей и процессов, необходимость брать на себя ответственность</i>					

# Обзор техник и инструментов в оценке

## Оценка мотивации, Бизнес-профиль, NT-Line

### Факторы по блоку «МОТИВАЦИЯ»



# Обзор техник и инструментов в оценке

Что  
почитать





# Что такое ИПР сотрудника

Индивидуальный план развития (ИПР) – документ, содержащий в себе цели и программу развития сотрудника, его профессиональных и деловых качеств.

Индивидуальный план развития работника – это перечень мероприятий, с целью повышения эффективности работы сотрудника и его профессиональный рост.

*Мария Гитал, бизнес-тренер, Executive-коуч*

- А Вы не боитесь, что обучите своих сотрудников, а они уйдут?

- Я боюсь, что они не обучатся и останутся!





# Кому, когда и зачем нужен ИПР?

Кому и когда?

- Сотрудникам, прошедшим оценку,
- Участникам кадрового резерва,
- Начинающим руководителям,
- Руководителям при очередном повышении/ ротации,
- HiPo сотрудникам.

☺ Всем и всегда!



# Кому, когда и зачем нужен ИПР?

## Зачем нужен ИПР?

- Планомерное и целенаправленное развитие,
- Возможность контроля и самоконтроля развития,
- В ИПР соотносятся индивидуальные цели развития с целями компании,
- ИПР является одним из инструментов нематериальной мотивации,
- ИПР показывает связь развития компетенций с желаемым повышением в должности и з/п.

*Мария Гитал, бизнес-тренер, Executive-коуч*





# Этапы подготовки ИПР

1. Подготовительный этап - предполагает оценку текущих компетенций сотрудника.
2. Определение приоритетов развития работника в соответствии с целями компании.
3. Составление таблицы с согласованными приоритетами развития, перечнем развивающих мероприятий. Указываются способы и сроки развития компетенций. Их периодичность.
4. Согласование плана с руководителем или другим ЛПР (лицом принимающим решение).



# Что включает в себя ИПР

1. Общая информация: ФИО; должность; подразделение; ФИО и должность руководителя; ФИО и должность консультанта; дата заполнения.
2. Цели развития, сроки достижения.
3. Результаты выполнения - оценка степени достижения поставленных перед сотрудником задач. Оценка может быть как руководителем, так и самостоятельной, а также куратором.
4. Конкретные рекомендации по достижению целей (мероприятия по развитию).



# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ В РОССИИ 2018, HEYS

## Действия, предпринятые относительно штата персонала в 2018 году. Разбивка по отраслям.

Отрасль:	Увеличили штат сотрудников			Штат сотрудников увеличен не был	Сократили штат сотрудников
	1-10%	11-25%	25% и более		
Фармацевтическая отрасль	43%	10%	2%	24%	21%
Информационные технологии	30%	27%	13%	13%	17%
Товары народного потребления (пищевые)	29%	7%	4%	43%	18%
Товары народного потребления (непищевые)	20%	0%	0%	33%	40%
Промышленное оборудование (техника, станки, комплектующие)	63%	5%	0%	16%	16%
Химическое производство/Удобрения	53%	5%	5%	37%	0%
Консалтинг	24%	24%	0%	35%	18%
Медицинское оборудование	75%	13%	0%	13%	0%
Строительные материалы/Инструменты	50%	7%	7%	21%	14%
Финансовый сектор (банки, страховые и инвестиционные компании)	40%	10%	20%	20%	10%
Автомобильный бизнес	56%	19%	0%	25%	0%
Строительство/Недвижимость/Девелопмент/Эксплуатация	32%	21%	5%	21%	21%
Розничная торговля	44%	11%	11%	22%	11%
Логистика и Закупки/Перевозки/Склад/ВЭД	50%	8%	8%	33%	8%
Нефть и газ	25%	17%	17%	33%	8%
Медиа/Индустрия развлечений	33%	17%	33%	17%	0%
Общественная деятельность/НКО/Благотворительность	50%	0%	0%	50%	0%



# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ В РОССИИ 2018, HEYS

## Изменения дохода сотрудников в 2018 году. Разбивка по отраслям.

Отрасль:	Увеличился			Остался на прежнем уровне	Сократился
	5-10%	11-20%	20% и более		
Фармацевтическая отрасль	58%	5%	0%	37%	0%
Информационные технологии	36%	25%	4%	29%	7%
Товары народного потребления (пищевые)	74%	7%	0%	19%	0%
Товары народного потребления (непищевые)	67%	0%	0%	13%	20%
Промышленное оборудование (техника, станки, комплектующие)	83%	11%	0%	6%	0%
Химическое производство/Удобрения	67%	11%	0%	22%	0%
Консалтинг	40%	0%	7%	53%	0%
Медицинское оборудование	63%	25%	0%	13%	0%
Строительные материалы/Инструменты	43%	7%	0%	29%	21%
Финансовый сектор (банки, страховые и инвестиционные компании)	33%	11%	0%	56%	0%
Автомобильный бизнес	73%	7%	7%	13%	0%
Строительство/Недвижимость/Девелопмент/Эксплуатация	39%	0%	6%	44%	11%
Розничная торговля	63%	6%	0%	31%	0%
Логистика и Закупки/Перевозки/Склад/ВЭД	33%	0%	8%	50%	8%
Нефть и газ	27%	0%	0%	73%	0%
Медиа/Индустрия развлечений	17%	17%	0%	67%	0%
Общественная деятельность/НКО/	0%	0%	0%	100%	0%



# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ В РОССИИ 2018, Antal

Управление персоналом	Средний минимум	Средний максимум
HR директор	270 000	500 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	175 000	300 000
HR специалист	60 000	120 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	140 000	300 000
Специалист по обучению и развитию	75 000	130 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	168 000	310 000
Специалист по компенсациям и льготам	80 000	145 000
Руководитель отдела по подбору персонала	135 000	250 000
Специалист по подбору персонала	75 000	130 000
Руководитель отдела по кадровому администрированию	110 000	217 000
Специалист по кадровому администрированию	60 000	115 000

**47%**

сотрудников  
сферы «Управление персоналом»  
уверены, что их функционал  
не заменить роботизированными  
системами.

**80%**

сотрудников  
сферы «Управление персоналом»  
оценили свою вовлеченность  
в работу как высокую и очень  
высокую.



# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ В РОССИИ 2018

## Основные провайдеры исследований рынка труда и заработных плат:

- ManpowerGroup
- Antal
- Korn Ferry Hey Group
- PwC
- EY
- Kelly Services
- AMTConsult
- HH
- Towers Watson
- Mercer



## ИНСТИТУТ ПРАКТИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ НИУ ВШЭ

Москва, Трифоновская ул., 57

стр.1

+7 (903) 961-55-20 | [ipp@hse.ru](mailto:ipp@hse.ru)

<http://ipp.hse.ru>